

REFORMASI ADMINISTRASI**Volume 4, No. 2, September 2017**

Jurnal Ilmiah Untuk Mewujudkan Masyarakat Madani

ISSN 2355-309X**KAPASITAS PEMERINTAHAN DESA DALAM MENGHADAPI IMPLEMENTASI
UNDANG-UNDANG NO. 6 TAHUN 2014
TENTANG DESA**(di Pemerintahan Desa Tutul, Desa Balung Kulon, dan Desa Balung Lor
Kecamatan Balung Kabupaten Jember)**Zakia dan Irfan Ridwan Maksum**

Manajemen Sektor Publik Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI

E-mail: Zackia3090@yahoo.co.id

Abstrak. Tesis ini menganalisis tentang kapasitas pemerintahan desa dan strategi peningkatannya dalam menghadapi implementasi Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang desa. Penelitian dilakukan di tiga pemerintahan desa yaitu Desa Tutul, Balung Kulon Dan Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian menyarankan supaya kewenangan desa agar lebih dipertegas untuk mengakhiri permasalahan yang terkait dengan tata organisasi, perlu juga dilakukan peninjauan ulang terkait program pembinaan yang selama ini skemanya cenderung dari atas dan bersifat elitis, sehingga tidak benar-benar sesuai dengan kebutuhan aparat pemerintahan desa; perlu juga adanya pelibatan pemangku kepentingan pemerintahan desa seperti pemerintahan supradesa untuk membantu penguatan kapasitas pemerintahan desa baik dari segi kebijakan, sumberdaya ataupun pendampingan. Selain itu, perlu adanya pelibatan perguruan tinggi dan lembaga swadaya masyarakat supaya dapat membuka dan memperluas wacana baru tentang pembaharuan desa.

Kata Kunci: Kewenangan Desa; Pemerintahan Desa; Peningkatan Kapasitas.

Abstract. This research is analyzing about the capacity of rural government and the capacity building strategy in facing the implementation of Act No. 6 of 2014 about village. The research held in three rural governments they are Tutul, Balung Kulon and Balung Lor Sub-district Balung District Jember. This research is using qualitative method with descriptive design. The result of the study suggest that the authority of the village should be reinforced to solve governance related problems, it also needs to review the coaching program because the schemes tend to be elitist along this time, so it does not really fit to the rural government official's necessary; furthermore, the stakeholders of rural government (local governments) should be involved to help strengthen the capacity of rural government both in terms of policies, resources or technical assistance. In addition, it also needs to involve the universities and non-governmental organizations in order to open and expand the new discourse about the renewal of the village.

Keywords: *Capacity Building; Rural Government; Village Authority.*

PENDAHULUAN

Berdasarkan atas pertimbangan-pertimbangan mengenai pengaturan Desa yang masih belum dapat mewadahi segala kepentingan dan kebutuhan masyarakat Desa saat ini, dan oleh karena pelaksanaan pengaturan Desa yang selama ini berlaku sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan zaman, terutama antara lain menyangkut

kedudukan masyarakat hukum adat, demokratisasi, keberagaman, partisipasi masyarakat, serta kemajuan dan pemerataan pembangunan sehingga menimbulkan kesenjangan antarwilayah, kemiskinan, dan masalah sosial budaya yang dapat mengganggu keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia, maka pada tahun 2007, seiring dengan adanya perubahan-perubahan

kebijakan pada aspek pemerintahan dan ketatanegaraan yang lain, ada kesepakatan nasional tentang pemilahan UU No. 32 tahun 2004 ini ke dalam 3 (tiga) undang-undang, yakni Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah, Undang Undang tentang Pemilihan Kepala Daerah, dan Undang Undang tentang Desa. Setelah melalui proses yang panjang maka akhirnya pada tahun 2013 disahkan RUU tentang Desa dan masuk dalam lembaran negara No. 6 tahun 2014. UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa ini menjadi titik balik pengaturan Desa di Indonesia, dimana Desa ditempatkan sesuai dengan amanat konstitusi dengan merujuk pada pasal 18B ayat 2 dan Pasal 18 ayat 7.

Dalam penjelasan UU No. 6 Tahun 2014, kewenangan yang diberikan kepada Desa nantinya akan membentuk tatanan desa sebagai *self-governing community* dan *local self-government*. Dalam konsep *self-governing community*, Desa dipandang sebagai organisasi kesatuan masyarakat adat, bukan sebagai organisasi pemerintahan formal yang menjalankan fungsi-fungsi administrasi dari negara. Penggunaan konsep *self-governing community* dalam UU No. 6 tahun 2014 ini dapat dilihat dari adanya pemberian kewenangan berdasarkan hak asal-usul dan kewenangan lokal berskala desa. Sedangkan konsep *local self government* atau yang sering disebut sebagai Daerah Otonom, adalah sebuah konsep yang digambarkan oleh adanya modernitas, dimana pengaruh adat semakin berkurang. Dengan konsep ini, Desa dipandang bukan lagi menjadi bagian dari Kabupaten, melainkan bagian dari NKRI. Intervensi negara terhadap Desa juga menjadi berkurang, namun Negara tetap dapat melakukan desentralisasi, supervisi dan fasilitasi. Negara melakukan desentralisasi dalam hal politik, pembangunan, administrasi dan keuangan kepada Desa. Dengan konsep ini pula, Desa memiliki sistem demokrasi lokal serta otonomi dan kewenangan dalam hal perencanaan, pelayanan publik, keuangan (APBDes), dan lain sebagainya. Adanya pemberian kewenangan yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi atau

Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota serta kewenangan lain yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi atau Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, menunjukkan adanya penggunaan konsep *local self government* dalam UU No. 6 tahun 2014 ini.

Secara umum eksistensi dan wewenang Desa menjadi lebih besar dengan UU No. 6 tahun 2014 ini, karena kebijakan tersebut bertujuan untuk mewujudkan kemandirian atau otonomi pemerintahan Desa. Desa diberikan kepercayaan dalam mengelola dan memaksimalkan sumberdaya yang ada untuk kemakmuran masyarakat Desa. Otonomi tersebut diharapkan dapat membuahkan demokrasi yang bersifat partisipatif dalam pembangunan ekonomi Desa secara menyeluruh, sehingga nantinya dapat memperkuat desa sebagai entitas masyarakat yang mandiri. Adanya otoritas yang besar tersebut tentu saja dapat diartikan bahwa proses percepatan pembangunan di Desa ke depannya akan menjadi sangat bergantung kepada penyelenggara pemerintahan Desa. Setiap kepala desa disyaratkan untuk menjadi lebih berkualitas, karena mereka diwajibkan untuk dapat menentukan strategi dalam membangun desanya secara mandiri. Para pemimpin di Desa harus sudah mulai terbiasa belajar mandiri dalam mengambil berbagai langkah kebijakan untuk menentukan target pertumbuhan dan pembangunan di Desanya, karena ruh dari implementasi UU Desa ini sebenarnya adalah ingin meratakan pendistribusian pembangunan di tingkat Desa, dan pembangunan yang diinginkan tersebut tidak akan dapat direalisasikan secara optimal jika pemerintah Desa tidak memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Dikatakan demikian, karena selama ini dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan di Desanya, hampir semua pemimpin di tingkat pemerintahan Desa selalu mendapatkan arahan dari Pemerintah Kabupaten atau Kota di atasnya.

Selain daripada itu, Pemerintah Desa juga harus didorong agar dapat lebih efektif dalam menguatkan kapasitasnya, karena dengan adanya Undang-Undang Desa ini maka secara tidak langsung juga akan mendorong kian besarnya keterlibatan masyarakat Desa untuk berkontribusi mengelola pembangunan di Desanya. Kapasitas dalam konteks pemerintah desa di sini dapat diartikan sebagai kemampuan Desa dalam menjalankan fungsi dan perannya secara efektif, efisien dan berkelanjutan. Peran-peran yang dimaksudkan adalah dalam menyelenggarakan perencanaan pemerintahan, penguatan masyarakat Desa, kompetensi secara administratif, sumber daya manusia, kepemimpinan, anggaran, dan lainnya yang memadai. Sedangkan penguatan merupakan berbagai upaya untuk mendorong dan membangun Desa untuk menuju pada kemandirian dalam berbagai bidang secara langsung maupun tidak langsung.

Pemerintah Kabupaten Jember merupakan salah satu pemerintah kabupaten yang masih belum melakukan sosialisasi UU No. 6 Tahun 2014 terhadap 245 jumlah desa yang berada di wilayah kewenangannya. Belum adanya upaya yang serius untuk melakukan sosialisasi terkait UU Desa tersebut juga ditunjukkan oleh adanya koordinasi yang kurang baik antara pemerintah Provinsi Jawa Timur, pemerintah Kabupaten Jember dan Desa, seperti tidak adanya laporan pelaksanaan dari pemerintah Provinsi atau Desa kepada pemerintah Kabupaten. Sehingga pemerintah Kabupaten tidak mengetahui sejauhmana materi sosialisasi UU Desa yang telah disampaikan oleh pemerintah Provinsi kepada Desa. Koordinasi yang kurang baik tersebut juga terjadi dalam internal pemerintah Desa, dimana tidak sedikit Kepala Desa yang telah mendapatkan materi mengenai UU Desa dari pemerintahan Provinsi tersebut tidak membagikan informasi atau materi kepada perangkat Desanya. Belum adanya upaya yang serius dari pemerintah Kabupaten untuk mensosialisasikan UU Desa serta adanya masalah koordinasi yang kurang baik tersebut

cukup memprihatinkan, jika mengingat banyaknya jumlah Kepala Desa yang baru terpilih di Kabupaten Jember, dimana pada tahun 2013 terdapat 161 Desa yang melaksanakan Pilkades dan pada November 2014 lalu sebanyak 59 Desa juga melaksanakan Pilkades secara serentak.

Kecamatan Balung Kabupaten Jember merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Jember yang keseluruhan desanya baru melaksanakan Pilkades pada tahun 2013 dan tahun 2014 lalu. Adanya sosialisasi yang serius mengenai UU Desa, terutama terhadap para kepala desa yang baru terpilih, diharapkan dapat meningkatkan pemahaman mengenai UU Desa sehingga aparat pemerintah Desa dapat lebih siap menghadapi implementasi kebijakan tersebut. Beragamnya permasalahan desa yang terkait dengan kurangnya transparansi SOP layanan, kurangnya sosialisasi peraturan/kebijakan desa, kepemimpinan kepala desa yang kurang kondusif, rendahnya tingkat pendidikan kepala desa, hubungan pemerintah desa yang kurang harmonis dengan lembaga desa terkait lainnya dan juga masyarakat, pembagian tugas yang tidak jelas, keterbatasan wewenang desa dalam memanfaatkan sumberdayanya, serta masalah terkait pencatatan atau pembukuan anggaran desa yang tidak baik merupakan contoh-contoh persoalan desa yang tidak dapat dipandang sebelah mata. Pemerintah desa harus mulai meningkatkan kualitasnya baik dalam hal SDM, kepemimpinan, anggaran dan lain sebagainya yang memadai, agar dapat lebih siap menghadapi implementasi UU No. 6 Tahun 2014, yang memiliki tujuan untuk menciptakan kemandirian desa dalam berbagai bidang secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan uraian latar belakang dan beberapa pokok masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kapasitas pemerintahan Desa Tutul, Desa Balung Kulon, dan Desa Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember dalam menghadapi

implementasi UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa?

2. Bagaimana strategi peningkatan kapasitas pemerintahan Desa Tutul, Desa Balung Kulon, dan Desa Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember tersebut?

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

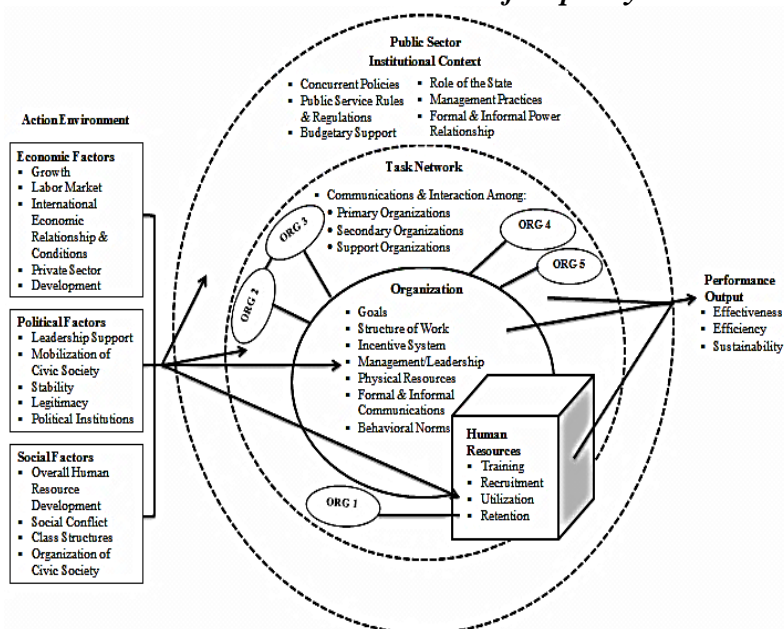
1. Menganalisis kapasitas pemerintah Desa Tutul, Desa Balung Kulon, dan Desa Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember dalam menghadapi implementasi UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa.
2. Menganalisis strategi peningkatan kapasitas pemerintah Desa Tutul, Desa Balung Kulon, dan Desa Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember.

TINJAUAN TEORITIS

Menurut Grindle, *capacity building* berkaitan dengan perbaikan-perbaikan kemampuan organisasi sektor publik, baik secara sendiri-sendiri maupun dalam bekerjasama dengan organisasi lainnya, untuk menjalankan tugas-tugasnya yang layak. Dalam menganalisis kapasitas desa, terdapat

lima dimensi yang diperhatikan untuk melihat keterkaitan antara satu dengan lainnya yang dapat memengaruhi kapasitas. Dari konsep Grindle ini, dapat dipahami bahwa kapasitas desa dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang merupakan kondisi sosial, ekonomi dan politik, yang sebenarnya mengisyaratkan tentang kapasitas suatu masyarakat atau komunitas di tingkat Desa. Kemudian pada lingkaran berikutnya berkaitan dengan konteks jaringan dan institusi, khususnya organisasi-organisasi selain pemerintahan Desa yang memiliki pengaruh terhadap Desa, jaringan-jaringan yang dimilikinya serta berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang ada, hubungan institusi formal dan informal. Oleh karena penelitian ini hanya berfokus pada kapasitas pemerintah Desa dalam menghadapi implementasi UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa, maka dimensi pertama yaitu *action environment* (lingkungan yang mempengaruhi); dimensi kedua, *public sector institutional context* (konteks institusi); dan dimensi ketiga, *task network*, tidak diteliti secara lebih mendalam dalam penelitian ini. Dimensi kapasitas milik Grindle yang akan diteliti hanya berfokus pada dimensi organisasi (pemerintah desa) dan sumberdaya manusia.

Gambar 2.3 *Dimensions of Capacity*



Sumber: Merilee S. Grindle, ed. (1997).

Dalam kaitannya dengan kinerja pemerintah daerah, dapat dinyatakan bahwa manajemen strategis pemerintah daerah adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh pemerintah daerah dan dimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan daerah dalam rangka pencapaian misi, visi dan tujuan pemerintahan daerah tersebut. Berdasarkan hal tersebut, Eade dan Grindle menyebutkan bahwa terdapat tiga strategi utama dalam pengembangan kapasitas pemerintah daerah, yaitu: (1) penguatan organisasi dan manajemen (2) penyediaan sumber daya dan sarana prasarana (3) *network*. Pendapat tersebut juga diperkuat oleh Edralin yang memiliki strategi pengembangan kapasitas mirip dengan Eade, namun menambahkan menjadi lima strategi utama yaitu: (1) penguatan organisasi dan manajemen (2) penyediaan sumber daya dan sarana prasarana (3) *network* (4) lingkungan dan (5) kemampuan fiskal dan program. Strategi peningkatan kapasitas pemerintahan desa yang dipilih dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Eade, Grindle dan Edralin, yaitu (1) penguatan organisasi dan manajemen (2) penyediaan sumber daya dan sarana prasarana (3) kemampuan fiskal dan program. Oleh karena fokus penelitian ini hanya pada dimensi pemerintahan desa dan sumberdaya manusia, maka strategi mengenai *network* dan lingkungan tidak digunakan dalam menentukan strategi peningkatan kapasitas pemerintahan desa dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *post positivis* dengan metode pengumpulan data kualitatif. Aspek ontologis dalam penelitian ini adalah kapasitas pemerintah desa yang masih banyak dihadapkan oleh berbagai permasalahan terkait kemampuan sumberdaya manusia yang terbatas, dengan tuntutan otonomi desa yang ada dalam UU No. 6 Tahun 2014. Dari aspek epistemologisnya, penelitian ini mempelajari

obyek penelitiannya dengan menggunakan metode ilmiah yang didukung oleh sarana berfikir ilmiah, yang pola pikirnya bersifat deduktif, yaitu dimulai dari hal-hal yang bersifat umum lalu kemudian pada hal-hal yang bersifat khusus. Sedangkan dari aspek aksiologisnya, nilai guna penelitian ini dapat dilihat secara positif dan normatif. Secara positif nilai guna penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menjelaskan berbagai permasalahan kapasitas yang terjadi di pemerintah desa, sedangkan secara normatif, nilai guna penelitian ini adalah untuk mengarahkan berbagai permasalahan kapasitas pemerintah desa tersebut ke arah yang lebih baik agar dapat lebih siap dalam menghadapi implementasi UU tentang Desa.

Dilihat dari tujuannya, penelitian ini termasuk pada jenis penelitian deskriptif karena memiliki tujuan utama untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara objektif. Sedangkan dari sisi manfaatnya, penelitian ini termasuk pada penelitian murni, karena dilakukan sesuai dengan kebutuhan peneliti dalam kerangka akademis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif terdiri atas tiga strategi pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumen. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan menggunakan teknik *interactive model*, yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh di lapangan, sehingga mencapai suatu kesimpulan yang diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini.

Terdapat dua jenis informan dalam penelitian ini yaitu informan dari pihak pemerintahan desa dan informan dari pihak masyarakat. Informan dari pihak pemerintah desa adalah aktor-aktor yang terkait dengan penyelenggara pemerintahan desa yang akan diteliti kapasitasnya dalam menghadapi implementasi UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Informan yang dipilih terutama adalah Kepala Desa karena merupakan aktor yang sangat berperan dalam proses pengambilan keputusan dan mengatur jalannya pemerintahan desa. Kemudian adalah

Sekretaris Desa, Kaur Pemerintahan, dan Kaur Keuangan. Informan yang diwawancarai adalah pihak-pihak yang memahami dengan jelas dan berkecimpung dalam hal kepegawaian, anggaran dan pemberian layanan terhadap masyarakat di desa Tutul,

desa Balung Kulon dan desa Balung Lor kecamatan Balung kabupaten Jember. Masyarakat yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah perwakilan dari anggota Badan Permusyawaratan Desa dan Lembaga Pemberdayaan Masyarakat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel Perbandingan Kapasitas Pemerintahan Desa Tutul, Balung Kulon dan Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
1.	Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Belum adanya konsistensi antara tujuan yang ada dalam RPJMDes dengan apa yang menjadi program kerjanya. • Terdapat kesamaan isi (Visi, Misi dan Tujuan) dalam RPJMDes Tutul dan Balung Kulon • Program pembangunan yang ada di desa sudah seimbang antara untuk pembangunan fisik dan pemberdayaan manusia. 	Negatif	<ul style="list-style-type: none"> • Belum adanya konsistensi antara tujuan yang ada dalam RPJMDes dengan apa yang sedang dilakukan. • Terdapat kesamaan isi (Visi, Misi dan Tujuan) dalam RPJMDes Balung Kulon dan Tutul. • Program pembangunan desa masih cenderung bersifat fisik. 	Negatif	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat konsistensi tujuan antara apa yang ada dalam RPJMDes, apa yang dikemukakan Kepala Desa dan apa yang menjadi program kerjanya. • Program pembangunan sudah mengarah pada upaya menyeimbangkan program pembangunan fisik dan SDM. 	Positif
2.	Struktur Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada pembagian kerja yang jelas antar Kepala Urusan yang telah disesuaikan dengan 	Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Meskipun dalam struktur organisasi menggambarkan adanya pola departementalisasi 	Negatif	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian tupoksi yang jelas sehingga tidak ada tumpang tindih kewenangan dalam menjalankan 	Positif

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		<p>kemampuannya masing-masing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menggambarkan adanya pola departementalisasi fungsional • Desentralisasi kepada Sekretaris Desa dan Bendahara Desa • Formalisasi tinggi karena semua tugas dan deskripsi pekerjaan didasarkan atas aturan-aturan yang telah ada sebelumnya. 		<p>fungsional, namun pada kenyataannya, pembagian tupoksi yang berjalan tidak jelas. Masih sering terjadi pekerjaan suatu bagian dikerjakan oleh bagian lainnya. Hal ini dikarenakan adanya hubungan yang kurang harmonis antara perangkat desa yang lama dengan perangkat desa baru 'bawaan' Kepala Desa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pola yang ditunjukkan adalah sentralistik, dimana pola komando bersifat langsung atau dipegang mutlak oleh Kepala Desa. • Desentralisasi hanya berlaku untuk bidang anggaran yaitu kepada Bendahara Desa. • Formalisasi sedang. 		<p>pemerintahan desa. Seperti desa lainnya, pola departementalisasi bersifat fungsional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desentralisasi kewenangan cukup besar kepada Sekretaris Desa dan Bendahara Desa. Tingginya desentralisasi wewenang kepada bagian tersebut membuat pola komando yang terjadi bersifat berjenjang, yaitu melalui Sekretaris Desa untuk hal-hal yang berkaitan dengan perangkat. • Formalisasi cukup tinggi karena semua tugas dan deskripsi pekerjaan didasarkan atas aturan-aturan yang telah ada sebelumnya. 	

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
3.	Sistem Insentif	<ul style="list-style-type: none"> Aparat pemerintahan desa dan BPD selain mendapatkan insentif dari pemerintah kabupaten juga mendapatkan <i>reward</i> berupa tanah bengkok yang dikelola secara pribadi oleh masing-masing pihak. LPMD hanya mendapatkan dana operasional dari pemerintah kabupaten dan tidak mendapatkan bagian tanah bengkok. Pembantu pamong tani atau juru air, mendapatkan insentif dari internal pemerintahan desa (<i>begasak</i>) yang merupakan hasil pungutan wajib yang ditetapkan oleh Peraturan Kepala Desa Tutul 	Netral	<ul style="list-style-type: none"> Selain mendapatkan insentif dari Pemkab, aparat desa juga mendapatkan <i>reward</i> berupa hasil penyewaan tanah bengkok, yang hanya berlaku untuk internal pemerintahan desa. BPD mendapatkan tunjangan dan dana operasional dari Pemkab, sedangkan LPMD mendapatkan dana operasional saja dari Pemkab. 	Netral	Sebagaimana desa lainnya, insentif dari Pemkab untuk perangkat desa telah berdasarkan atas UMR. Selain itu, ada pula <i>reward</i> berupa tanah bengkok atau tanah kas desa, insentif berdasarkan beban kerja dan insentif lain (dari internal pemdes) dari penarikan PBB. Insentif ini diberikan tergantung pada SPT yang berhasil ditagih oleh masing-masing perangkat.	Netral
4.	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> Mencerminkan kombinasi gaya kepemimpinan otokratis dan 	Netral	<ul style="list-style-type: none"> Menunjukkan gaya kepemimpinan otokratis dimana 	Negatif	<ul style="list-style-type: none"> Menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif, tampak dari 	Netral

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		<p>demokratis</p> <ul style="list-style-type: none"> Proses penyusunan keputusan desa masih cenderung bersifat elitis karena hanya melibatkan tokoh-tokoh masyarakat di tingkat desa dan lembaga formal di luar pemdes. Proses pengambilan keputusan diawali dari <i>tilik</i> dusun atau Musyawarah Dusun yang kemudian hasil dari MusDus tersebut dirundingkan di tingkat desa. 		<p>Kepala Desa cenderung menjadi penentu kebijakan dan memberikan tugas secara instruktif.</p> <ul style="list-style-type: none"> Gejala otoritarianisme dalam pelaksanaan pemerintahan di tingkat desa juga tampak dari persepsinya yang menganggap kurang pentingnya peran BPD dan lembaga formal tingkat desa lainnya (selain LPMD), dan dapat menghambat kinerja pemerintahan dalam pembangunan. Gerakan-gerakan pembersihan terhadap perangkat 'lama' juga sempat terjadi di awal pemerintahannya, sehingga akhirnya mendapat kecaman dari BPD. 		<p>upaya mengelola pemerintahan dengan pola desentralisasi, memberikan kesempatan kepada perangkat desa dan anggota organisasi lainnya di luar pemerintahan desa untuk menyampaikan inisiatif-inisiatifnya dalam menyusun program kerja dan mengambil keputusan, selain itu tampak pula upaya pimpinan untuk memelihara komunikasi dan interaksi serta menerapkan hubungan yang suportif dengan perangkat desanya, yang dapat dilihat dari adanya rapat rutin mingguan dan apel setiap hari ketika akan memulai dan menyelesaikan pekerjaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Proses penyusunan keputusan di 	

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
				<ul style="list-style-type: none"> Proses penyusunan keputusan desa tampak lebih demokratis, dimana tidak hanya tokoh masyarakat saja yang dilibatkan, tetapi juga perwakilan kelompok usaha dari masyarakat. Namun, hal tersebut juga disesuaikan dengan kebutuhan. Hanya saja Kepala Desa dalam hal ini lebih nyaman jika BPD hanya berperan tidak lebih dari sekedar menjadi lembaga kontrol pemerintahan desa saja. Proses perencanaan program dimulai dari masyarakat (berkomunikasi secara informal) yang dilakukan oleh LPMD, selanjutnya 		<p>desa Balung Lor dapat dipandang masih cenderung elitis, karena penyusunan keputusan-keputusan desa hanya melibatkan aparat internal pemerintahan desa, <i>stakeholders</i> (tokoh-tokoh masyarakat) di tingkat desa dan lembaga-lembaga formal yang resmi seperti BPD dan LPMD.</p> <ul style="list-style-type: none"> Faktor luasnya wilayah menyebabkan proses penyusunan keputusan desa masih mengandalkan model perwakilan (pola representasi kelompok). Alasan lainnya karena telah ada mekanisme musyawarah di tingkat dusun yang juga melibatkan RT dan RW, berkaitan dengan aspirasi masyarakat 	

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
				dirundingkan di tingkat desa untuk memilih program prioritas.		atau dalam memutuskan program-program tertentu.	
5.	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen keuangan relatif baik. Terlihat dari adanya pembagian urusan pengelolaan keuangan yang berasal dari pemerintah kabupaten dan pendapatan internal pemdes, adanya pencatatan/pembukuan yang jelas antara pemasukan dan pengeluaran serta adanya transparansi anggaran untuk internal pemdes dan lembaga terkait lainnya. Penataan administrasi mulai mengarah ke sistem <i>online</i>, khususnya untuk sosialisasi peraturan, akses data dan komunikasi (dengan desa lainnya, 	Positif	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen keuangan desa relatif kurang baik, karena terkadang Kaur Keuangan juga merangkap tugas sebagai Bendahara Desa. Pembukuan keuangan desa sebenarnya juga telah dilakukan, hanya saja karena pembagian tugas yang belum jelas tersebut, maka data yang ada menjadi tercecer. Mengenai transparansi anggaran, telah dilakukan transparansi anggaran kepada internal pemdes. Penataan administrasi 	Negatif	<ul style="list-style-type: none"> Administrasi pemerintahan relatif baik yang mengarah pada <i>modern based government</i>. Hal tersebut tampak dari adanya sistem keuangan yang jelas khususnya untuk pengelolaan dana yang berasal dari pemerintah daerah, maupun dana-dana yang berasal dari internal desa. Bendahara Desa khusus untuk menangani administrasi keuangan yang berasal dari bantuan Pemda/Pemkab, sedangkan Kaur Keuangan berwenang menangani seluruh urusan keuangan internal pemerintahan desa seperti Pajak Bumi 	Positif

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		<p>kecamatan dan kabupaten), dan pelayanan masyarakat khususnya untuk pembuatan akte kelahiran dan Kartu Keluarga, yang sudah <i>online</i> dengan kecamatan, Bapemas dan Dispenduk. Namun sayangnya masih pelayanan <i>online system</i> terkait KK dan akte kelahiran tersebut terhambat ketika akan dilakukan pencetakan di Dispenduk oleh karena adanya sistem yang tidak <i>match</i> antara desa dan Dispenduk.</p> <ul style="list-style-type: none"> Manajemen <i>database</i> di desa Tutul relatif rapi, seluruh data/dokumen desa disimpan dalam lemari penyimpanan yang ada di Balai Desa, sehingga dokumen tidak 		<p>belum mengarah pada sistem <i>online</i>. Sebenarnya desa pernah mendapatkan pelatihan dari pemerintah kabupaten, namun karena terkendala sinyal maka sistem tersebut pun menjadi tidak dapat difungsikan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Manajemen <i>database</i> yang ada pun kurang baik dan rapi. Dokumen desa banyak dibawa oleh masing-masing Kaur, bahkan terkadang Kaur lain dapat membawa dokumen Kaur lainnya. Sebenarnya telah disediakan lemari penyimpanan data atau dokumen desa tetapi tidak dimanfaatkan secara optimal. Penyimpanan 		<p>dan Bangunan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Adanya pembukuan keuangan yang rapi seperti terlihat pada adanya bukti-bukti pemasukan dan pengeluaran yang jelas. Mengenai penataan administrasi dan database pemerintahan juga telah memperkenalkan sistem <i>online</i>, namun hanya sebatas untuk internal pemdes, sifatnya belum <i>open access</i> bagi masyarakat luar yang membutuhkan informasi. Manajemen surat menyurat dan database yang relatif rapi. Hampir setiap bagian memiliki komputer masing-masing untuk menyimpan data surat menyurat dan laporan. Selain penyimpanan secara digital tersebut, 	

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		tercecer dimana-mana. Selain itu, masing-masing Kaur juga memiliki penyimpanan digital masing-masing untuk <i>back up</i> jika terjadi hal yang tidak diinginkan. <ul style="list-style-type: none"> • Transparansi informasi telah dilakukan melalui sistem desa <i>online</i>. 		digital juga belum dilakukan, seluruh data desa ada dalam satu komputer yang mana hanya sedikit orang saja yang bisa mengoperasikannya. <ul style="list-style-type: none"> • Belum ada transparansi di bidang informasi, baik secara <i>online</i> ataupun tertulis di Balai Desa. 		penyimpanan manual atau <i>hardcopy</i> seperti LPJ, data-data mengenai keputusan desa dan rancangan program pembangunan dari tahun ke tahun juga tersusun rapi dalam ruang data, yang ada di bawah wewenang Sekretaris Desa. <ul style="list-style-type: none"> • Transparansi informasi khususnya mengenai persyaratan pengurusan administrasi desa tampak cukup jelas dengan adanya papan informasi dan <i>running text LED</i> yang disediakan di Balai Desa Balung Lor. 	
6.	Sumber Fisik	Selain tanah kas desa dan pendapatan dari layanan masyarakat, desa Tutul juga memiliki pasar hewan dan gedung serbaguna yang dapat	Positif	Sumber fisik yang menjadi aset desa untuk menambah pendapatan desa, hanya berasal dari pengelolaan tanah kas desa, pendapatan dari layanan	Netral	Tidak memiliki aset desa, selain tanah kas desa. karena pemdes tidak menerapkan adanya penarikan biaya administrasi dalam setiap layanan masyarakat.	Negatif

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		menyumbang pendapatan desa dan menjadi aset desa.		masyarakat dan pasar desa.			
7.	Komunikasi Formal & Informal	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi formal biasanya dilakukan dalam rapat koordinasi dan informasi. Rapat koordinasi dan informasi dilakukan setiap apel pukul 07.00 WIB sebelum memulai pekerjaan, rapat rutin bulanan, rapat dadakan, rapat pengambilan keputusan/penyusunan peraturan desa. Komunikasi informal terjadi untuk kegiatan sehari-hari. Arus komunikasi yang terjadi bersifat vertikal (<i>upward & downward communication</i>) dan horizontal. 	Positif	<ul style="list-style-type: none"> Oleh karena latar belakang Kepala Desa yang merupakan seorang pengusaha desa, pola komunikasi formal jarang sekali dilakukan. Dalam kegiatan formal seperti rapat pun beliau mengusahakan untuk terbuka dan bebas (tidak formal). Pertemuan rutin dilakukan setiap hari senin pagi yang diawali dengan apel terlebih dahulu. Sifat dari rapat ini adalah koordinatif dan informatif, dimana internal pemdes melaporkan kegiatan atau masalah-masalah yang 	Negatif	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi formal biasanya dilakukan dalam rapat koordinasi dan informasi. Rapat koordinasi dan informasi dilakukan setiap apel pukul 07.00 WIB sebelum memulai pekerjaan, rapat rutin bulanan, rapat dadakan, rapat pengambilan keputusan/penyusunan peraturan desa. Komunikasi informal terjadi untuk kegiatan sehari-hari. Arus komunikasi yang terjadi bersifat vertikal (<i>upward & downward communication</i>) dan horizontal. 	Positif

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
				<p>dihadapi selama sepekan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Arus komunikasi terjadi secara vertikal dan horizontal. Walaupun sebenarnya terdapat ketidakharmonisan di dalamnya. Pola <i>upward communication</i> cenderung lebih sering terjadi dibandingkan <i>downward communication</i>, kecuali antara Kepala Desa terhadap perangkat desa 'bawaannya'. 			
8.	Aturan Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> Norma eksplisit dapat dilihat dari adanya pemberlakuan jam dinas dan jadwal pertemuan rutin aparat desa. Norma implisit tampak dari adanya kebiasaan atau aturan perilaku perangkat desa yang selalu bersalaman dan saling menyapa 	Positif	<ul style="list-style-type: none"> Norma eksplisit juga tampak dari adanya aturan jam masuk dinas dan jadwal rapat atau pertemuan rutin desa. Norma implisit yang dapat ditangkap adalah adanya hubungan yang tidak harmonis antar internal 	Negatif	Norma eksplisit juga tampak dari adanya aturan jam masuk dinas dan jadwal rapat atau pertemuan rutin desa. Tidak ditemukan adanya norma implisit pada pemerintahan desa ini.	Netral

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		setiap pagi sebelum apel dimulai.		perangkat desa, yang dapat dilihat dari kecanggungan hubungan komunikasi antara aparat desa 'peninggalan periode lama' dengan aparat 'bawaan Kades baru', tidak adanya persamaan persepsi serta saling menyalahkan pendapat atau tindakan antar pihak.			
9.	SDM	<ul style="list-style-type: none"> Proses rekrutmen Kepala Desa dilakukan melalui Pilkades secara langsung oleh masyarakat, sedangkan untuk perangkat desa mengikuti aturan sesuai Perbup No.6 Tahun 2007 tentang mekanisme perekrutan perangkat desa. Dalam aturan tersebut, pendidikan minimal adalah SMA, namun Kepala Desa 	Positif	<ul style="list-style-type: none"> Pilkades dilakukan secara langsung, namun rekrutmen perangkat desa dan lembaga lain di tingkat desa tidak mengikuti aturan yang ada. Kepala desa memilih perangkat desanya secara pribadi dan sepihak sesuai dengan kebutuhannya tanpa ada koordinasi dengan lembaga 	Negatif	<ul style="list-style-type: none"> Sama halnya dengan pemerintahan desa Tutul, Proses rekrutmen Kepala Desa dilakukan melalui Pilkades secara langsung oleh masyarakat, sedangkan untuk perangkat desa mengikuti aturan sesuai Perbup No.6 Tahun 2007 tentang mekanisme perekrutan perangkat desa. Rata-rata pendidikan aparat adalah 	Positif

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		<p>Tutul memprioritaskan calon dengan tingkat pendidikan sarjana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata tingkat pendidikan aparat desa adalah SMA dan Sarjana. Oleh karena latar belakang pendidikan perangkat yang cukup tinggi tersebut, maka hampir semua aparat dapat mengoperasikan komputer dan menjalankan <i>online system</i>. • Selain program-program pelatihan dari pemerintah kabupaten, desa Tutul termasuk desa yang sering sekali mengadakan pelatihan baik untuk internal pemerintah desa ataupun masyarakatnya. Pelatihan-pelatihan tersebut ada yang berasal dari dana pemdesa dan ada pula yang 		<p>lainnya di tingkat desa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata pendidikan aparat adalah SMP dan SMA. Latar belakang Kepala Desanya adalah SLTP. Kemampuan mengoperasikan komputer masih dimiliki oleh beberapa bagian saja, sehingga adalah hal yang biasa apabila bagian lain mengerjakan tugas bagian lainnya jika itu berkaitan dengan penggunaan teknologi komputer. • Program pelatihan dari internal pemerintahan desa belum pernah dilakukan sama sekali, dan nampaknya juga tidak ada rencana ke arah sana. Hal tersebut tampak dari pendapat Kepala Desa 		<p>SMA dan beberapa berhasil menyelesaikan pendidikan sarjana. Kemampuan mengoperasikan teknologi seperti komputer juga hampir dimiliki semua aparat yang ada di balai desa. Oleh karena letak pemerintahan desa ini yang berada di pusat kecamatan, maka tidak mengherankan jika pola yang terjadi hampir mirip seperti model di kelurahan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beberapa pelatihan yang diberikan untuk perangkat desa antara lain seperti pelatihan mengenai administrasi dan keuangan yang biasanya diikuti oleh Kaur pemerintahan dan keuangan/benda hara desa, pelatihan mengenai IT, dan pelatihan yang terkait dengan pengembangan 	

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		<p>berasal dari hasil kerjasama desa dengan dinas-dinas atau organisasi-organisasi formal/informal yang ada di luar pemdes. Beberapa pelatihan peningkatan SDM adaalah seperti IT, manajemen pemerintahan desa, pelatihan keuangan untuk masyarakat industri dan lain sebagainya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upaya yang dilakukan untuk menghargai perangkat selain diberikan <i>reward</i> berupa tanah bengkok, Kepala Desa juga sering sekali memberikan jatah seragam baru kepada perangkatnya dan mengadakan acara-acara kumpul bersama untuk semakin mengeratkan 		<p>yang mengatakan bahwa pelatihan teoritik itu tidak diperlukan, yang diperlukan desa hanyalah praktik di lapangan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan selama ini didapatkan dari pemerintah kabupaten seperti misalnya pelatihan mengenai desa <i>online</i>, yang namun sayangnya tidak dapat dijalankan dengan baik oleh karena terkendala oleh sinyal. Upaya untuk menyediakan fasilitas pendukung sinyal seperti WiFi pun belum tampak serius untuk dilakukan. • Upaya untuk menghargai kinerja perangkat adalah tanah bengkok atau tanah kas desa 		<p>pertanian yang sering dilakukan oleh dinas pertanian dan universitas. Hal tersebut dikarenakan areal persawahan atau pertanian yang ada di desa Balung Lor dijadikan proyek percontohan dalam bidang pertanian di kabupaten Jember.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reward</i> yang diberikan untuk menghargai kinerja perangkat, selain tanah kas desa, juga ada tunjangan beban kinerja, dan tunjangan penarikan PBB. Khusus untuk tunjangan penarikan PBB itu berbeda setiap orangnya, tergantung SPT yang berhasil dikumpulkan atau ditarik oleh masing-masing individu perangkat. 	

No.	Indikator	Desa Tutul	Penilaian	Desa Balung Kulon	Penilaian	Desa Balung Lor	Penilaian
		hubungan individu antara Kepala Desa, Perangkat desa dan lembaga tingkat desa lainnya,		saja. Upaya membangun hubungan dengan perangkat atau lembaga lain melalui pengadaan kegiatan-kegiatan informal pun juga belum pernah dilakukan.			

Tabel Perbandingan Strategi Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa Tutul, Balung Kulon dan Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember

Strategi Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa		
	Penyediaan Sumberdaya dan Sarana Prasarana	Kemampuan dan Progres
<p>aparat desa</p> <p>pada hasil lokal</p> <p>n dan an yang lebih</p> <p>dan antasia online juga engan yang untuk agar online</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membekali pengetahuan terkait industri dan dunia bisnis terhadap aparat pemerintahan desa supaya lebih responsif dalam memahami kebutuhan masyarakat industri Tutul 2. Memaksimalkan potensi desa yang ada dengan membangun prasarana desa yang dapat dijadikan sebagai aset desa 3. Memenuhi sarana dan prasarana industri kerajinan 4. Memfasilitasi pengrajin supaya produktifitas dan mutu produk kerajinan meningkat 5. Penambahan persediaan sarana teknologi informasi untuk mendukung tersebarnya sumberdaya informasi 6. Mengadakan studi banding ke pemerintahan desa yang lebih maju dan berkembang lainnya untuk menambah wawasan aparat pemerintahan desa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kapasitas desa yang dalam pen program misalnya BLK, LPMD, pengembangan kapasitas dilakukan memberikan pelatihan pendampingan 2. Mengaktifkan kembali mengoptimalkan peran Karang 3. Melibatkan dalam penyusunan pembangunan 4. Menyediakan dan insentif memadai

Strategi Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa		
	Penyediaan Sumberdaya dan Sarana Prasarana	Kemampuan dan Progres
<p>inbaga luar desa BPD, , dan aruna</p> <p>dan yang dalam fungsi</p>		<p>mendukung lembaga-lemba desa seperti LPMD dan Taruna</p> <p>5. Memaksimalkan pemanfaatan desa</p> <p>6. Mengaktifkan kembali KUI meminimalisir adanya pe yang tidak s industri k Tutul</p> <p>7. Mendirikan B untuk menir penerimaan d</p>
<p>h dan ijakan desa</p> <p>udaya</p> <p>desa lebih epada engan</p> <p>ilaku,</p> <p>dan cara</p> <p>n yanan engan</p> <p>yanan askan trasi nutasi</p> <p>n</p>	<p>1. Membangun jaringan dengan organisasi formal lainnya di luar pemerintahan desa seperti dinas-dinas atau organisasi pemerintahan pusat lainnya untuk mendapatkan bantuan keuangan dalam program pembangunan desa</p> <p>2. Menyediakan anggaran untuk memenuhi kebutuhan akan sumberdaya informasi seperti komputer dan WiFi</p> <p>3. Membangun infrastruktur jalan ataupun jembatan desa untuk menghubungkan antar dusun dan membuka akses perekonomian masyarakat.</p>	<p>1. Menggali, mengembang dan mengopt potensi u yang ada di c</p> <p>2. Mengembang sektor usah dan mikro mengembangk kelompok-ke simpan pin dusun-dusun mengupayak kerjasama para pemoda dan sumber bakunya</p> <p>3. Merencanakan program yan dengan pote masalah yan desa</p> <p>4. LPMD mer tim diskus sifatnya berkelanjutan menjaring</p>

Strategi Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa		
	Penyediaan Sumberdaya dan Sarana Prasarana	Kemampuan dan Prognosis
<p>bagi desa</p> <p>kan serta untuk</p> <p>desa</p> <p>bidang</p> <p>desa.</p>		<p>menampung atau ide program pembangunan</p> <p>5. Melibatkan kelompok-kelompok usaha masyarakat desa dalam rapat koordinasi program</p> <p>6. Membangun hubungan sinergis dinas-dinas lembaga lain tataran superior untuk meningkatkan kemampuan desa pengadaaan p</p>
<p>SDM desa yang sejak utmen utkan danya yang enai ram dan kan fungsi pada tingkat serta yang engan pada aset</p>	<p>1. Menerapkan syarat dan mekanisme rekrutmen, dengan memberlakukan standar minimal kemampuan</p> <p>2. Mengembangkan kualitas aparatur yang menyangkut dengan kompetensi dan sikap profesional aparatur. Pemilihan jenjang dan jenis pendidikan serta pelatihan dibuat dalam pola yang jelas dan disesuaikan dengan kebutuhan desa</p> <p>3. Meningkatkan kualitas sarana di bidang informasi seperti misalnya <i>hardware, software</i> sampai dengan keterampilan sumberdaya manusianya</p> <p>4. Melibatkan pihak luar yang memiliki keahlian lebih tinggi seperti dinas-dinas dan universitas dalam program-program pemberdayaan dan peningkatan hasil pertanian.</p>	<p>1. Adanya pe wewenang lebih besar pemerintah kepada desa mengelola ta desa sehingga menambah penerimaan o</p> <p>2. Membentuk BUMDes yang berfungsi alat mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat Selama ini, banyak pem mengenai usaha di ting yang hanya dalam simpan pinja</p> <p>3. Meningkatkan kapasitas</p>

Strategi Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Desa		
	Penyediaan Sumberdaya dan Sarana Prasarana	Kemampuan dan Progres
<p>n lan n</p> <p>engan an tanah selain</p> <p>ublik rmatif</p> <p>dalam</p> <p>serta</p> <p>a biaya</p>		<p>pendukung penyusunan pembanguna seperti BP LPMD</p> <p>4. Memetakan desa digunakan input penyusunan desa.</p> <p>5. Melibatkan seperti din universitas membuat program t yang bersa dengan pemberdayaa masyarakat c</p>

Sumber: data diolah (2015).

KESIMPULAN

Dari analisis yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa kapasitas pemerintahan desa Tutul masih belum cukup kuat karena fungsi '*directing*' kepemimpinan masih lemah, proses penyusunan keputusan juga masih bersifat elitis, serta belum adanya BUMDes untuk menguatkan perekonomian desa sentra industri kerajinan ini. Sementara itu, kapasitas pemerintahan desa Balung Kulon masih tergolong lemah oleh karena lemahnya fungsi kepemimpinan yang juga semakin diperburuk dengan gaya kepemimpinan '*single person*', hubungan yang tidak sinergis dengan BPD dan sebagian perangkat desa peninggalan periode sebelumnya, administrasi pemerintahan desa yang masih kacau, masih rendahnya kemampuan SDM organisasi yang tidak disertai dengan adanya upaya serius untuk mengembangkan kemampuannya, serta tidak

adanya sistem *online* dan BUMDes. Sedangkan kapasitas pemerintahan desa Balung Lor dapat dikatakan tergolong sedang, karena permasalahan hanya terkait dengan adanya proses pengambilan keputusan yang masih cenderung elitis, belum adanya transparansi informasi, belum optimalnya peran dari BPD serta tidak adanya koperasi desa ataupun BUMDes untuk mendukung pengembangan sektor unggulan pertaniannya.

Berdasarkan atas permasalahan yang ada di pemerintahan desa Tutul tersebut, maka strategi peningkatan kapasitas yang dilakukan lebih cenderung pada upaya peningkatan kualitas SDM aparatur pemerintahan desa dan lembaga terkait lainnya di luar pemerintahan desa serta upaya-upaya terkait pengembangan industri kerajinan yang menjadi sektor unggulan desanya. Sementara strategi yang dilakukan oleh pemerintahan desa Balung Kulon adalah menyusun arah kebijakan pemerintahan desa

yang baru yang lebih berorientasi pada membangun hubungan kerjasama dengan pemerintah supradesa dibandingkan dengan lembaga-lembaga desa terkait lainnya serta melakukan penataan administrasi untuk peningkatan kualitas pelayanan publik. Sedangkan langkah strategi yang diambil oleh pemerintahan desa Balung Lor adalah meningkatkan kapasitas SDM BPD untuk mengoptimalkan peran dan fungsinya, memaksimalkan pemanfaatan tanah kas desa untuk dijadikan aset desa serta mengembangkan sektor unggulan pertaniannya dengan melibatkan *stakeholder* terkait untuk memberikan bantuan teknis dan program-program pemberdayaan.

SARAN

Berdasarkan analisis penelitian kualitatif, berbagai temuan lapangan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa rekomendasi sebagai berikut.

1. Memperkuat fungsi pemerintahan desa dengan mengatur kewenangan desa secara lebih tegas, yang mana selama ini hanya sebatas mengerjakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan supradesa. Perlu juga dilakukan peninjauan ulang terkait program pembinaan peningkatan kapasitas pemerintahan desa yang selama ini cenderung dari atas dan bersifat elitis, sehingga tidak mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap penguatan kapasitas pemerintahan desa karena skema pembinaan yang ada selama ini belum sesuai dengan kebutuhan para pengelola desa karena, metodologi pembinaan;
2. Melibatkan para *stakeholder* pemerintahan desa yaitu pemerintah supradesa, dimana pemerintah pusat berperan memberikan standar dan norma umum; pemerintah provinsi berperan menyediakan perangkat dan bantuan; pemerintah kabupaten mempunyai kewenangan, kebijakan, tenaga, anggaran dan lain sebagainya yang sangat dibutuhkan untuk memperkuat kapasitas desa; kemudian melibatkan perguruan tinggi dan

LSM yang dapat berperan sebagai fasilitator untuk melakukan penelitian aksi secara partisipatif, diskusi komunitas, pendampingan, pelatihan, dan pengorganisasian serta membuka ruang-ruang belajar untuk memperkaya wacana pembaharuan desa, otonomi desa maupun demokrasi desa.

DAFTAR REFERENSI

- Creswell, John W. (2010). *Desain Penelitian: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Edisi Ketiga) (Achmad Fawaid, Penerjemah). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Digman, Lester A. (1986). *Strategic Management: Concepts, Decisions and Cases*. Texas: Business Publication Inc.
- Dwiyanto, Agus. (2003). *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah: Ringkasan Eksekutif*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Eade, D. (1998). *Capacity Building: An Approach to People-Centered Development*. United Kingdom: Oxford, Oxfam GB.
- Eaton, Joseph W. (1986). *Pembangunan Lembaga Dan Pembangunan Nasional Dari Konsep Ke Aplikasi* (Guritno, A. Jeni, dan Swasono, Penerjemah). Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Edralin, J.S. (1997). *The New Local Government and Capacity Building*. Regional Development Studies Vol. 3.
- Grindle, Merilee S. (ed.). (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*. Harvard University: Harvard Institute for International Development.
- Grindle, Merilee S. (2007). *Going Local: Decentralization, Democratization and The Promise of Good Governance*. New Jersey: Princeton University Press.
- James, Valentine U. (ed.). (1998). *Capacity Building in Developing Countries:*

Human And Environmental Dimensions.

USA: Praeger Publishers.

Keban, Yermias T. (2004). *Enam Dimensi
Strategis Administrasi Publik: Konsep,
Teori dan Isu*. Yogyakarta: Penerbitan
Gaya Media.

Nurhasim, Moch. (2007). *Penguatan
Kapasitas Desa di Indonesia*. Jakarta:
LIPI.